



VALSTYBĖS ĮMONĖS  
IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS  
GENERALINIS DIREKTORIUS

ĮSAKYMAS  
DĖL ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCEDŪROS APRAŠO TVIRTINIMO

2017 m. rugpjūčio 17 d. Nr. ĮsTa-216  
Visaginas

1. T v i r t i n u Žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros aprašą, DVSta-1411-1V3 (pridedama).
2. P r i p a ž i s t u netekusiu galios generalinio direktoriaus 2014 m. gegužės 16 d. įsakymą Nr. ĮsTa-130 „Dėl Žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros aprašo tvirtinimo“ (DVSta-1411-1V2).
3. N u s t a t a u, kad šis įsakymas įsigalioja nuo **2017 m. rugpjūčio 21 d.**

Generalinis direktorius

IT vadovas  
  
Aleksandr Vnukov

Darius Janulevičius

DVS

2017-08-17 apsk. Nr. DVSta-1411-1V3

PATVIRTINTA

Valstybės įmonės Ignalinos atominės  
elektrinės generalinio direktoriaus

2017 m. rugpjūčio 17 d.  
įsakymu Nr. DVSta-216

## ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCEDŪROS APRAŠAS MS-2-014-1

### I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros aprašo (toliau – aprašas) paskirtis – nustatyti valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės (toliau – IAE, įmonė) žmogiškųjų išteklių valdymo proceso ir jo sudedamųjų dalių (planavimas, vykdymas, kontrolė, analizė ir gerinimas ir t. t.) vykdymo būdus ir eigą, nurodyti proceso įvertinimo rodiklius ir metodus, nustatyti jo tobulinimo veiksmus, taip pat nurodyti atsakomybės paskirstymą vykdant procesą.
2. Aprašas parengtas vadovaujantis šiais dokumentais:
  - 2.1. Lietuvos Respublikos branduolinės energijos įstatymu;
  - 2.2. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymu;
  - 2.3. Lietuvos Respublikos darbo kodeksu;
  - 2.4. Branduolinės energetikos objektus eksploatuojančių organizacijų ir joms paslaugas teikiančių įmonių personalo valdymo bendraisiais reikalavimais, VD-E-11-2001, НТДок-0008-349;
  - 2.5. Branduolinės saugos reikalavimais, BSR-1.4.1-2016. Vadybos sistema, DVSnD-0048-26;
  - 2.6. Reikalavimais branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimui, P-2009-02, НТДок-0008-392;
  - 2.7. Darbuotojų mokymo ir atestavimo darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais bendraisiais nuostatais, DVSnD-0009-4;
  - 2.8. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės vadybos sistemos vadovu, DVSta-0108-4;
  - 2.9. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės vadybos sistemos 1-ojo ir 2-ojo lygio dokumentų rengimo ir tvarkymo tvarkos aprašu, DVSta-0208-2;
  - 2.10. Procesų struktūrinių schemų sudarymo instrukcija, DVSeD-0112-1;
  - 2.11. Teisės aktais tvirtinamų VĮ Ignalinos AE dokumentų rengimo tvarkos aprašu, DVSta-0208-4.

3. Rengiant aprašą, atsižvelgta į TATENA dokumentų rekomendacijas:

3.1. Atominių elektrinių personalo rengimas ir vertinimas. Vadovaujamas dokumentas, TRS Nr. 380, IAEA, Viena, 1997 m.;

3.2. Atominių elektrinių personalo parinkimas, kvalifikacija ir rengimas. Vadovaujamas dokumentas, NS-G-2.8, IAEA, Viena, 2005 m.

4. Šis aprašas pakeičia Žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros aprašą, MS-2-014-1, DVSta-1411-1V2.

5. Šį aprašą turi žinoti ir juo vadovautis darbe visų įmonės struktūrinių padalinių vadovai ir darbuotojai, dalyvaujantys žmogiškųjų išteklių valdymo procese.

6. Šiame apraše naudojami šie apibrėžimai:

6.1. **Atestavimas** – oficialus, nustatyta tvarka organizuotas procesas, kuriuo patikrinamos besimokančiojo žinios, įgūdžiai bei požiūris į kokybės užtikrinimą ir saugos kultūrą.

6.2. **Dubliavimas** – operatyvinio personalo pareigų darbo vietoje (po atestavimo) atlikimas, prižiūrint darbuotojui, turinčiam patirtį atitinkamo darbo srityje.

6.3. **Eksploatacinis personalas** – personalas, naudojantis pagal paskirtį, techniškai prižiūrintis atominės elektrinės įrenginius, sistemas ir statinius (operatyvinis, remonto, kitas eksploatacinis personalas).

6.4. **Kvalifikacija** – išsilavinimo, mokymo, patirties ir darbo stažo, požiūrio į kokybės užtikrinimą ir saugos kultūrą derinys.

6.5. **Kompetencija** – sugebėjimas žinias ir įgūdžius įgyvendinti praktikoje, siekiant veiksmingai ir efektyviai atlikti darbą, nenusižengiant nustatytiems reikalavimams.

6.6. **Kritinis darbuotojas** – asmuo, kurio žinios ir įgūdžiai yra unikalūs / specifiniai ir turi didelę įtaką saugiam ir patikimam gamybinių užduočių vykdymui.

6.7. **Kvalifikacijos kėlimas** – veikla, užtikrinanti personalo turimų profesinių teorinių žinių ir praktinių darbo įgūdžių pagal tam tikras pareigybes ir profesijas tobulinimą.

6.8. **Kvalifikacijos palaikymas** – veikla, užtikrinanti reikiamo personalo žinių, mokėjimo ir įgūdžių lygio palaikymą, vykdant užduotis pagal tam tikrų pareigybių ir profesijų darbo vietas. Kvalifikacijos palaikymas vykdomas periodiškai visos darbinės veiklos laikotarpiu.

6.9. **Mokymas** – žinių ir įgūdžių, kurie būtini atlikti darbus, vadovaujantis konkrečių pareigybių ir/ar profesijų kvalifikaciniais reikalavimais, perdavimas ir įsisavinimas pagal mokymo programas.

6.10. **Mokymo pareigoms programa** – dokumentas, kuriame nustatyta mokymo apimtis, trukmė, turinys ir organizacinių priemonių, siekiant vykdyti darbuotojų mokymą atlikti darbus, taip pat užtikrinti specialių žinių ir praktinių įgūdžių atitikimą nustatytiems

kvalifikaciniams reikalavimams, seka.

6.11. **Mokymo programa** – dokumentas, kuriame nustatyta mokymo apimtis, turinys ir trukmė. Rengiamos personalo grupės arba individualios mokymo programos.

6.12. **Operatyvinis personalas** – eksploatacinis personalas, vykdamas operatyvinį technologinio proceso valdymą, atliekantis profilaktinę atominės elektrinės įrangos, sistemų ir statinių techninę priežiūrą ir budintis pamainos metu.

6.13. **Pavojingi darbai** – darbų rūšys, kurioms būdinga padidėjusi profesinė rizika, kuriai esant dėl pavojingų arba kenksmingų veiksnių poveikio yra traumos ar kitokio darbuotojo sveikatos pakenkimo tikimybė.

6.14. **Personalas** – visi įmonės darbuotojai.

6.15. **Personalo mokymas** – personalo mokymo ir atestavimo procesų visuma.

6.16. **Pirminis mokymas** – mokymo procesas, kurio metu pirmą kartą skiriamam tam tikroms pareigoms darbuotojui perduodamos būtinos žinios ir darbų vykdymo įgūdžiai pagal individualioje mokymo programoje numatytas apimtis.

6.17. **Saugos kultūra** – organizacijos ir kiekvieno jos darbuotojo ypatybių, žinių apie galimus veiklos padarinius, saugai svarbių nuostatų bei vertybių visuma ir praktika, kuri lemia išskirtinį visų organizacijos darbuotojų dėmesį saugai.

6.18. **Sisteminė mokymo metodologija** – požiūris į loginę veiksmų seką: nuo reikalaujamos darbams vykdyti kvalifikacijos nustatymo iki detalaus mokymo proceso parengimo ir pravedimo, siekiant įgyti šią kvalifikaciją, ir galutinį etapą – šio mokymo vertinimą.

6.19. **Tęstinis mokymas** – mokymo procesas, kurio metu užtikrinamas įgytos kvalifikacijos ir kompetencijos išsaugojimas ir/arba tobulinimas.

7. Šiame apraše naudojami šie sutrumpinimai:

7.1. **CPVA** – Centrinė projektų valdymo agentūra.

7.2. **KR ir AD** – Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamentas;

7.3. **PS** – Personalo skyrius;

7.4. **VATESI** – Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija;

7.5. **VPS** – Veiklos planavimo skyrius.

## II. SKYRIUS

### ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESO APRAŠYMAS

8. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso (toliau – procesas) paskirtis – saugiai ir efektyviai nutraukiant atominės elektrinės eksploatavimą bei eksploatuojant naujus branduolinius energetikos objektus pagal eksploatavimo nutraukimo etapus, užtikrinti pakankamą kvalifikuotų bei

motyvuotų darbuotojų skaičių bei pastovų jų kompetencijų vystymą, efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą įmonėje.

9. Proceso savininkas – Personalo skyriaus vadovas. Proceso savininko pavaduotojas – PS personalo administravimo poskyrio viršininkas. Vykdydamas proceso savininko pareigas, PS vadovas privalo:

- 9.1. užtikrinti proceso atitikimą nustatytiems reikalavimams;
  - 9.2. vadovauti procesui ir jo tobulinimui;
  - 9.3. užtikrinti ryšį su tarpusavyje susijusiais procesais;
  - 9.4. kontroliuoti atitinkamų proceso dokumentų rengimą, taikymą ir tobulinimą;
  - 9.5. informuoti įmonės vadovybę apie proceso eigą, jo rezultatyvumą ir poreikius tobulinti;
  - 9.6. teikti pagalbą darbuotojams, atliekantiems nepriklausomą įvertinimą.
10. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso struktūrinė schema pateikta šio aprašo 1-ame priede.
11. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso rodikliai pateikti šio aprašo 2-ame priede.
12. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso rizikos įvardytos šio aprašo 3-ame priede.

### **Proceso planavimas**

13. Ilgalaikis žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas vykdomas pagal Planavimo valdymo procedūros aprašą, MS-2-001-2, DVSta-0111-2.

14. Siekiant nustatyti efektyvią IAE žmogiškųjų išteklių vadybą, proceso rodikliai, nurodyti šio aprašo 10 p., planuojami metams, atsižvelgiant į:

14.1. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės veiklos strategiją, patvirtintą Lietuvos Respublikos energetikos ministro, DVSta-0108-5;

14.2. Galutinį Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo planą, patvirtintą Lietuvos Respublikos energetikos ministro, ArchPD-2241-75525;

14.3. Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo Megaprojekto grafiką, DVSEd-0115-1;

14.4. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės organizacinę struktūrą, DVSta-0121-1;

14.5. VĮ IAE eksploatavimo nutraukimo veiklos planavimo instrukciją, DVSEd-0112-3.

15. Įmonės personalo mokymo ir atestavimo poreikis planuojamas atsižvelgiant į struktūrinių padalinių pateiktas paraiškas, remiantis VĮ Ignalinos AE personalo mokymo

instrukcijos, DVSta-1412-8, bei VĮ Ignalinos AE personalo atestavimo instrukcijos, DVSta-1412-6, reikalavimais. Struktūrinių padalinių vadovai formuoja paraiškas atsižvelgiant į planuojamą žmogiškųjų išteklių poreikį pagal šio aprašo 13 p. Atlikus personalo mokymo ir atestavimo poreikio analizę, rengiami ir generalinio direktoriaus tvirtinami metinis personalo mokymo planas ir IAE personalo metiniai mokymo ir atestavimo grafikai.

16. Organizacinės struktūros pakeitimai vykdomi pagal Organizacinių pakeitimų valdymo instrukciją, DVSEd-1612-1.

### **Proceso vykdymas**

17. Procesas – tai visa veikla, susijusi su:

17.1. žmogiškųjų išteklių poreikio nustatymu;

17.2. naujų darbuotojų atranka ir samda;

17.3. personalo administravimu;

17.4. personalo mokymu ir atestavimu;

17.5. darbuotojų darbo užmokesčio valdymu;

17.6. žinių kaupimu ir išsaugojimu.

18. **Žmogiškųjų išteklių poreikio nustatymas**

18.1. Kiekybinis žmogiškųjų išteklių poreikio nustatymas įmonės veiklos planams vykdyti atliekamas pagal metodikas:

18.1.1. personalo, dalyvaujancio gamybinėje veikloje poreikis nustatomas pagal atskiras personalo poreikio apskaičiavimo metodikas;

18.1.2. personalo, vykdančio valdymo, priežiūros, aprūpinimo bei komercijos veiklas, išskyrus šių veiklų personalą, dalyvaujantį gamybinėje veikloje, poreikis nustatomas pagal bendrosios veiklos metodiką remiantis VĮ IAE personalo, vykdančio bendrąją veiklą, vertinamų pareigybių sąrašu.

18.2. Kvalifikacijos ir kompetencijos nustatymas įmonės veiklų planams vykdyti atliekamas pagal normatyvinių dokumentų, reglamentuojančių branduolinės energijos saugą, bei pareigybinėse instrukcijose nustatytus reikalavimus.

18.3. Atlikus žmogiškųjų išteklių poreikio analizę ir nustatius reikiamą personalo skaičių pagal programas ir veiklos rūšis, rengiami ir generalinio direktoriaus tvirtinami struktūrinių padalinių pareigybių sąrašai ir formuojamas darbuotojų darbo apmokėjimui skirtų lėšų biudžetinis poreikis pagal finansavimo šaltinius.

18.4. Esant žmogiškųjų išteklių trūkumui, atsižvelgiant į struktūrinių padalinių pateiktas paraiškas, rengiamas ir tvirtinamas Įmonės pareigybių, į kurias numatoma vykdyti

personalo atrankos procedūrą, planas mėnesiui.

18.5. Ne rečiau kaip 1 kartą per 2 metus įmonėje atliekama preliminari žmogiškųjų išteklių poreikio analizė ir įvertinamos galimos rizikos, susijusios su personalo skaičiaus keitimu, vykdant eksploatavimo nutraukimo projektus, bei pensinio darbuotojų amžiaus pasiekimu.

## 19. Darbuotojų atranka ir samda

19.1. Darbuotojų atranka į laisvas darbo vietas vykdoma vadovaujantis Darbuotojų paieškos ir atrankos organizavimo VĮ Ignalinos AE tvarkos aprašu, DVSta-1408-3. Įmonės personalo formavimas orientuotas į efektyvų įmonės eksploatavimo nutraukimą ir šiam procesui svarbių pareigybių komplektavimą.

19.2. Pretendentams į neužimtas darbo vietas nustatomi reikalavimai ne žemesni, nei nustatyti pareigybinėse instrukcijose, kurios rengiamos pagal VĮ Ignalinos AE darbuotojų pareigybinių instrukcijų rengimo tvarkos aprašą, DVSta-0208-9. Pretendentų kvalifikacija turi atitikti normatyvinių dokumentų, reglamentuojančių branduolinės energijos saugą, reikalavimus.

19.3. Atrinktų pretendentų dirbti IAE sveikatos būklės patikrinimas vykdomas medicinos įstaigose, vadovaujantis Lietuvos Respublikos norminių teisės aktų reikalavimais.

19.4. Personalo tinkamumas vertinamas Lietuvos Respublikos branduolinės energijos įstatymo nustatyta tvarka pagal Valstybės įmonės Ignalinos atominės vidaus tvarkos aprašą, DVSta-2108-6.

19.5. Rangovinių organizacijų, vykdančių darbus ir teikiančių paslaugas tiesiogiai IAE aikštelėje, personalo atranka ir vertinimas vykdomas pagal Pirkimų valdymo procedūros aprašą, MS-2-017-1, DVSta-1711-1.

## 20. Personalo administravimas

20.1. Esant teigiamoms medicinos įstaigos ir Valstybės saugumo departamento išvadoms, asmeniui PS įforminamas priėmimas į darbą ir sudaroma darbo sutartis vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu; generalinio direktorius įsakymu dėl darbo sutarties ir susitarimo dėl darbo sutarties ir darbo santykių nutraukimo formų bei suderinimo tvarkos patvirtinimo ir Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės nuotolinio darbo tvarkos taisyklėmis, kurios yra Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės kolektyvinės sutarties, DVSta-1465-1, (toliau – Kolektyvinė sutartis) priedas.

20.2. Darbuotojo darbo sutarties sąlygos keičiamos vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu, Kolektyvine sutartimi ir VĮ Ignalinos AE darbuotojų darbo sutarties sąlygų keitimo tvarkos aprašu, DVSta-1408-10.

20.3. Darbuotojo darbo sutarties nutraukimas vykdomas, vadovaujantis Lietuvos

Respublikos darbo kodeksu ir Kolektyvine sutartimi.

20.4. Įmonės administracijos ir personalo santykiai apibrėžti VĮ Ignalinos AE kolektyvinėje sutartyje, Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbo tvarkos taisyklėse.

20.5. Siekiant įvertinti darbuotojų atliekamą veiklą, kompetencijas bei nustatyti einamųjų metų tikslus ir užduotis, įmonėje vykdomas metinis darbuotojų veiklos vertinimas pagal VĮ Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašą, DVSta-1408-9.

20.6. Siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą ir jų darbo našumą, įmonėje ne rečiau kaip 1 kartą per 2 metus atliekamas darbuotojų įsitraukimo (pasitenkinimo) tyrimas.

## 21. **Personalo mokymas ir atestavimas**

21.1. IAE personalo mokymas vykdomas pirminio mokymo ir tęstinio mokymo būdu, vadovaujantis sisteminio mokymo metodologija ir pagal VĮ Ignalinos AE personalo mokymo instrukciją, DVSta-1412-8.

21.2. Esant darbuotojo pareigybinėje instrukcijoje reikalavimui privalomiems mokymui ir atestavimui, po darbo sutarties sudarymo/pakeitimo padalinio vadovas siunčia darbuotoją mokytis į PS mokymo poskyrį.

21.3. Naujai priimtam, taip pat perkeltam į naujas pareigas personalui, pravedamas teorinis ir praktinis mokymas PS mokymo poskyryje ir tiesiogiai darbo vietose, vadovaujant personalo mokymo instruktoriams ir atitinkamą darbo patirtį turintiems darbuotojams.

21.4. Personalo mokymas vykdomas pagal mokymo programas ir medžiagą, kurios rengiamos pagal Mokymo programų rengimo ir tvarkymo instrukcijos, DVSEd-0212-26, bei Mokymo priemonės ir užsiėmimo pravedimo plano rengimo ir tvarkymo instrukcijos, DVSEd-0212-21, reikalavimus.

21.5. Personalo, vykdančio įrangos ir sistemų, kurioms taikomi specialūs reguliuojančių institucijų reikalavimai, eksploataciją ir techninę priežiūrą, mokymas ir mokymas dėl teisės vykdyti pavojingus darbus vykdomas PS mokymo poskyryje, pasitelkiant įmonės darbuotojus, turinčius patirtį atitinkamo darbo srityje, pagal valstybines mokymo programas arba IAE parengtas programas.

21.6. Personalas, esant būtinybei bei poreikiui, gali būti siunčiamas mokytis į kitas mokymo įstaigas.

21.7. Personalo atestavimas vykdomas po pirminio mokymo ir periodiškai, vadovaujantis kasmetiniais atestacijos grafikai. Pasikeitus reguliuojančių institucijų reikalavimams, taip pat jų nevykdymo atveju, vykdomas personalo peratestavimas.

21.8. Personalo atestavimas ir peratestavimas yra vykdomas atitinkamų įmonės



atestacijos komisijų. Išsamūs atestavimui keliami reikalavimai, atestavimo tvarka, periodiškumas, atestacijos komisijų skaičius, jų sudėtis ir darbo tvarka, egzaminų bilietai ir atestavimo rezultatų įrašams keliami reikalavimai nustatyti VĮ Ignalinos AE personalo atestavimo instrukcijoje, DVSta-1412-6, ir Atestavimo egzaminų bilietai rengimo ir tvarkymo instrukcijoje, DVSEd-0212-38.

21.9. Tam tikrų kategorijų personalui, kurio veikla nesusijusi su eksploatacija ir technine priežiūra, pagal VĮ IAE personalo, kuriam leidžiama dirbti be atestavimo pareigoms, pareigybių sąrašą, DVSEd-1416-1, yra leidžiama nevykdyti atestavimo pareigoms.

21.10. Įmonės darbuotojų kvalifikaciniai reikalavimai, mokymui ir atestavimui keliami reikalavimai nustatomi įmonės darbuotojų pareigybinėse instrukcijose. Taisyklių, normų, reglamentų ir instrukcijų, kurias privalo žinoti atitinkamo padalinio darbuotojai, vykdant savo pareigas, nustatomi dokumentų, kuriuos privalo žinoti skyriaus darbuotojai, sąrašė.

21.11. Rangovinių organizacijų, vykdančių darbus ir teikiančių paslaugas tiesiogiai IAE aikštelėje, personalo mokymas ir atestavimas vykdomas pagal VĮ Ignalinos AE personalo mokymo instrukciją, DVSta-1412-8, ir VĮ Ignalinos AE personalo atestavimo instrukciją, DVSta-1412-6.

21.12. Leidimas savarankiškai dirbti suteikiamas kiekvienam įmonės darbuotojui pagal VĮ Ignalinos atominės elektrinės personalo dubliavimo ir leidimo savarankiškai dirbti tvarkos aprašą, DVSta-0408-11.

21.13. Operatyviniam personalui išlaikius atestacijos egzaminą, papildomai leidžiama atlikti dubliavimą pamainoje, prižiūrint darbuotojui, turinčiam patirtį atitinkamo darbo srityje. Po sėkmingo dubliavimo atlikimo ir dalyvavimo priešavarinėse ir priešgaisrinėse treniruotėse šiam personalui leidžiama savarankiškai dirbti.

21.14. Tęstinį mokymą sudaro mokymai, kurie būtini, siekiant palaikyti ir kelti personalo kvalifikaciją, gilinti žinias, tobulinti įgūdžius ir ugdyti atsakingą požiūrį į darbą. Šie mokymai vykdomi remiantis generalinio direktoriaus patvirtintu metiniu personalo mokymo planu.

21.15. Personalo mokymo instruktoriai ne rečiau kaip 1 kartą per 2 metus stažuojasi IAE struktūriniuose padaliniuose vykdomų mokymų srityse, 1 kartą per 5 metus apmokomi andragogikos pagrindų bei dalyvauja Rangovų vykdomuose mokymuose įgyvendinant eksploataavimo nutraukimo projektus.

## 22. Darbuotojų darbo užmokesčio valdymas

22.1. Įmonės darbuotojų darbo užmokesčio sudedamąsias dalis, nustatymo ir mokėjimo tvarką, mokėjimo terminus bei sąlygas reglamentuoja Valstybės įmonės Ignalinos

atominės elektrinės darbuotojų darbo užmokesčio taisyklės, kurios yra Kolektyvinės sutarties priedas.

22.2. Siekiant užtikrinti, kad darbuotojų darbo užmokestis būtų teisingas bei darbo užmokesčio nustatymo principai būtų aiškūs ir priimtini visiems įmonės darbuotojams, įmonėje atliekamas pareigybių vertinimas, kurio tvarka ir eiga nustatyti Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės pareigybių vertinimo tvarkos apraše, DVSta-1408-14. Pareigybių vertinimo tikslas – sukurti metodiškai pagrįstą, išsamią ir logišką pareigybių lygių struktūrą, padėsiančią įmonės struktūrinių padalinių vadovams sistemiškai spręsti žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus.

22.3. Įmonės darbuotojų bazinio atlyginimo peržiūrėjimas vykdomas pagal Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų bazinio atlyginimo peržiūrėjimo tvarkos aprašą, DVSta-1408-5. Įmonės darbuotojų bazinio atlyginimo peržiūrėjimo tikslas – priimant sprendimus dėl bazinio atlyginimo pokyčių, skatinti įmonės darbuotojus dirbti efektyviau, siekti maksimaliai įvykdyti keliamus tikslus, optimizuoti turimus finansinius ir žmogiškuosius resursus.

22.4. Siekiant skatinti darbuotojus, kurių veiksmai ir priimami sprendimai turi tiesioginės įtakos eksploataavimo užbaigimo ir nutraukimo veikloms ir projektų rezultatams, įmonėje rengiamos darbuotojų skatinimo schemas pagal Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų skatinimo schemas parengimo tvarkos aprašą, DVSta-1408-5.

22.5. Įmonės darbuotojų darbo užmokestis valdomas, vadovaujantis Ignalinos programos projekto „IAE eksploataavimo nutraukimo metinės veiklos ir su jomis susijusios išlaidos metams“ finansavimo sutartimi.

## 23. Žinių kaupimas ir išsaugojimas

23.1. Siekiant sukaupti ir išsaugoti įmonės personalo įgytas specifines / kritines žinias ir sukauptą unikalią patirtį, įmonėje vykdoma žinių kaupimo ir išsaugojimo veikla pagal Žinių kaupimo ir išsaugojimo Ignalinos AE programą, DVSeD-1410-3.

23.2. Siekiant organizuoti IAE ilgalaikį aprūpinimą darbuotojais, kurių pareigybės svarbios branduolinei, radiacinei, fizinei saugai užtikrinti, Įmonėje yra rengiama ir tvirtinama VĮ IAE ilgalaikio aprūpinimo darbuotojais, kurių pareigybės svarbios saugai užtikrinti, programa, DVSta-1410-1.

23.3. Įmonėje rengiamas VĮ IAE pareigybių, svarbių branduolinei, radiacinei, fizinei saugai užtikrinti, sąrašas, DVSeD-1416-2, kuris derinamas su VATESI. Keičiantis įmonės/struktūrinių padalinių organizacinei struktūrai (tuo atveju jeigu pakeitimai turi įtakos branduolinei saugai, įskaitant gaisrinę saugą ir avarinę parengtį, radiacinei saugai, fizinei saugai,

įskaitant kibernetinį saugumą) VĮ IAE pareigybių, svarbių branduolinei, radiacinei, fizinei saugai užtikrinti, sąrašas, DVSEd-1416-2, peržiūrimas.

23.4. Įmonėje rengiamas ir ne rečiau kaip 1 kartą per 2 metus peržiūrimas IAE kritinių darbuotojų sąrašas.

23.5. Siekiant užtikrinti pakankamą kvalifikuotų darbuotojų skaičių saugiam ir efektyviam VĮ IAE eksploatavimo nutraukimui, įmonėje vykdoma jaunųjų specialistų pritraukimo į VĮ Ignalinos atominę elektrinę veikla pagal Jaunųjų specialistų pritraukimo į Ignalinos atominę elektrinę programą, DVSta-1410-2.

23.6. Siekiant ateityje išvengti kvalifikuotų darbuotojų stygiaus dėl natūralaus personalo senėjimo bei darbuotojų kaitos, įmonėje organizuojama studentų praktika pagal Studentų praktikos organizavimo valstybės įmonėje Ignalinos atominėje elektrinėje tvarkos aprašą, DVSta-1408-13.

23.7. Siekiant motyvuoti įmonės darbuotojus bei vystyti jų kompetencijas IAE vykdoma karjeros ugdymo veikla:

23.7.1. jauniems perspektyviems specialistams rengiami profesinės karjeros ugdymo individualieji planai;

23.7.2. keičiantis įmonės organizacinei struktūrai darbuotojams, įspėtiems dėl darbo sutarties nutraukimo, rengiami profesinės karjeros ugdymo individualieji planai, siekiant juos perkvalifikuoti.

### **Proceso kontrolė**

24. Visuose proceso eigos etapuose vykdoma proceso kontrolė ir rezultatų įforminimas dokumentuose, veiksmų vykdymo eigos analizė ir būtinų priemonių, siekiant vykdyti proceso koregavimą, gerinimą ir neatitikimų pašalinimą, parengimas ir įgyvendinimas.

25. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso kontrolė atliekama:

25.1. rengiant proceso rodiklių pasiekimo ataskaitas, metinių darbo planų vykdymo ataskaitas;

25.2. periodiškai teikiant duomenis ir/ar rengiant ataskaitas apie žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos energetikos ministerijai, Lietuvos statistikos departamentui, VATESI, Energetikos inspekcijai, Švietimo ir mokslo ministerijai;

25.3. rengiant mėnesio darbo planų vykdymo ataskaitas;

25.4. teikiant įmonės struktūriniais padaliniais informaciją apie personalo skaičių, kasmetinių atostogų panaudojimą, personalo mokymą ir atestavimą bei kitais žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais;

25.5. tvarkant personalo duomenis informacinėse sistemose ADA ir PERSONALO RENGIMAS;

25.6. pateikiant apmokyto ir atestuoto personalo skaičių bei mokymų, pravestų IAE ir už jos ribų, skaičių, paskatinto personalo skaičių ir darbuotojų, kuriems buvo taikytos drausminės nuobaudos, skaičių į AS ir KVS saugos kultūros indikatoriumi apskaičiuoti;

25.7. vidiniame ir išoriniame įmonės tinklalapyje talpinant duomenis apie proceso vykdymą;

25.8. rengiant metinio personalo mokymo plano vykdymo ataskaitą.

26. Nepriklausomas proceso vertinimas vykdomas pagal Nepriklausomo vertinimo valdymo procedūros aprašą, MS-2-001-6, DVSta-0111-6.

### **Proceso duomenų analizė ir gerinimo veiksmai**

27. Proceso įsivertinimas vykdomas pagal Įsivertinimo valdymo procedūros aprašą, MS-2-001-5, DVSta-0111-5.

28. Gerinimo veiksmai vykdomi pagal Gerinimo veiksmų valdymo procedūros aprašą, MS-2-001-7, DVSta-0111-7.

29. Mokymo efektyvumo vertinimas vykdomas pagal VĮ Ignalinos AE personalo mokymo efektyvumo vertinimo metodiką, DV Sed-1428-2.

30. Proceso rodiklių analizę, nustatytų ir potencialių neatitikčių bei jų priežasčių šalinimą vykdo PS.

31. Žmogiškųjų išteklių valdymo kontrolės rezultatai svarstomi KR ir AD bei PS pasitarimuose.

32. Siūlymai dėl neatitikčių šalinimo teikiami įmonės vadovybei.

33. Įmonės vadovybė, esant būtinybei, priima sprendimus, kurie įforminami teisės aktais.

### **Proceso produkcija kitiems procesams**

34. Proceso produkcija kitiems procesams yra pakankamas kvalifikuotas bei motyvuotas žmogiškųjų išteklių skaičius, atitinkantis įmonės poreikius, planuojamuoju laikotarpiu.

### **Proceso dokumentų ir duomenų įrašų tvarkymas**

35. Proceso vykdymo metu parengti dokumentai ir duomenų įrašai valdomi vadovaujantis Dokumentų ir duomenų įrašų valdymo procedūros aprašu, MS-2-002-1, DVSta-0211-1.

36. Informacija apie proceso metu rengiamus ir proceso vykdymui bei gerinimui svarbius dokumentus pateikiama 3-io lygio dokumentuose.

### **III. SKYRIUS ATSAKOMYBĖ**

37. Įmonės aukščiausiosios vadovybės atsakomybė, susijusi su procesu, nurodyta Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės vadybos sistemos vadove, DVSta-0108-4.

38. Už proceso veiklos organizavimą ir jo rezultatus atsako proceso savininkas – PS vadovas.

39. Atsakomybė už gavinių procesui pateikimą:

39.1. KR ir AD direktorius atsako už organizacinės struktūros valdymo efektyvumo užtikrinimą;

39.2. Įmonės struktūrinių padalinių vadovai atsako už padalinių personalo skaičiaus / mokymo poreikių analizę, personalo kvalifikacinių reikalavimų nustatymą, pagrįstų paraiškų / poreikio ir kitų reikalingų dokumentų parengimą bei pateikimą laiku;

39.3. VPS vadovas atsako už žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą;

39.4. Pirkimų ir sutarčių skyriaus vadovas atsako už IAE personalo mokymo paslaugų pirkimų pagal paraiškas vykdymą.

40. Proceso dalyvių atsakomybė už proceso etapų vykdymą ir jų rezultatus:

40.1. KR ir AD direktorius atsako už įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo proceso įgyvendinimą;

40.2. Įmonės struktūrinių padalinių vadovai atsako už pakankamą apmokyto ir atestuoto personalo skaičių;

40.3. PS vadovas atsako už personalo atrankos ir samdos organizavimą ir vykdymą, darbo sutarčių parengimo kokybės kontrolę, darbo užmokesčio sistemos parengimą, darbo ir poilsio laiko režimo nustatymą, darbuotojų darbo apmokėjimui ir Kolektyvinės sutarties įsipareigojimų vykdymui skirtų lėšų kontrolę, personalo visų rūšių mokymo organizavimą ir vykdymą, duomenų apie žmogiškuosius išteklius pateikimą įmonės struktūriniams padaliniams ir kitoms institucijoms bei žmogiškųjų išteklių valdymo dokumentų parengimo organizavimą.

41. Atsakomybė už proceso duomenų kitiems procesams pateikimą: PS vadovas atsako už struktūrinių padalinių aprūpinimą tinkamos kvalifikacijos žmogiškaisiais ištekliais, atitinkančiais jų poreikius.

42. Audito, saugos ir kokybės valdymo skyriaus vadovas atsako už proceso nepriklausomų vertinimų organizavimą bei pravedimą.

#### IV. SKYRIUS BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

43. Šis Aprašas peržiūrimas esant būtinybei, taip pat pasikeitus saugos reikalavimus nustatantiems teisės aktams, bet ne rečiau kaip vieną kartą per trejus metus.

44. Šis dokumentas tvarkomas ir saugomas pagal įmonės dokumentacijos plano reikalavimus.

45. Šis Aprašas keičiamas arba pripažįstamas netekusiu galios VĮ IAE generalinio direktoriaus įsakymu.

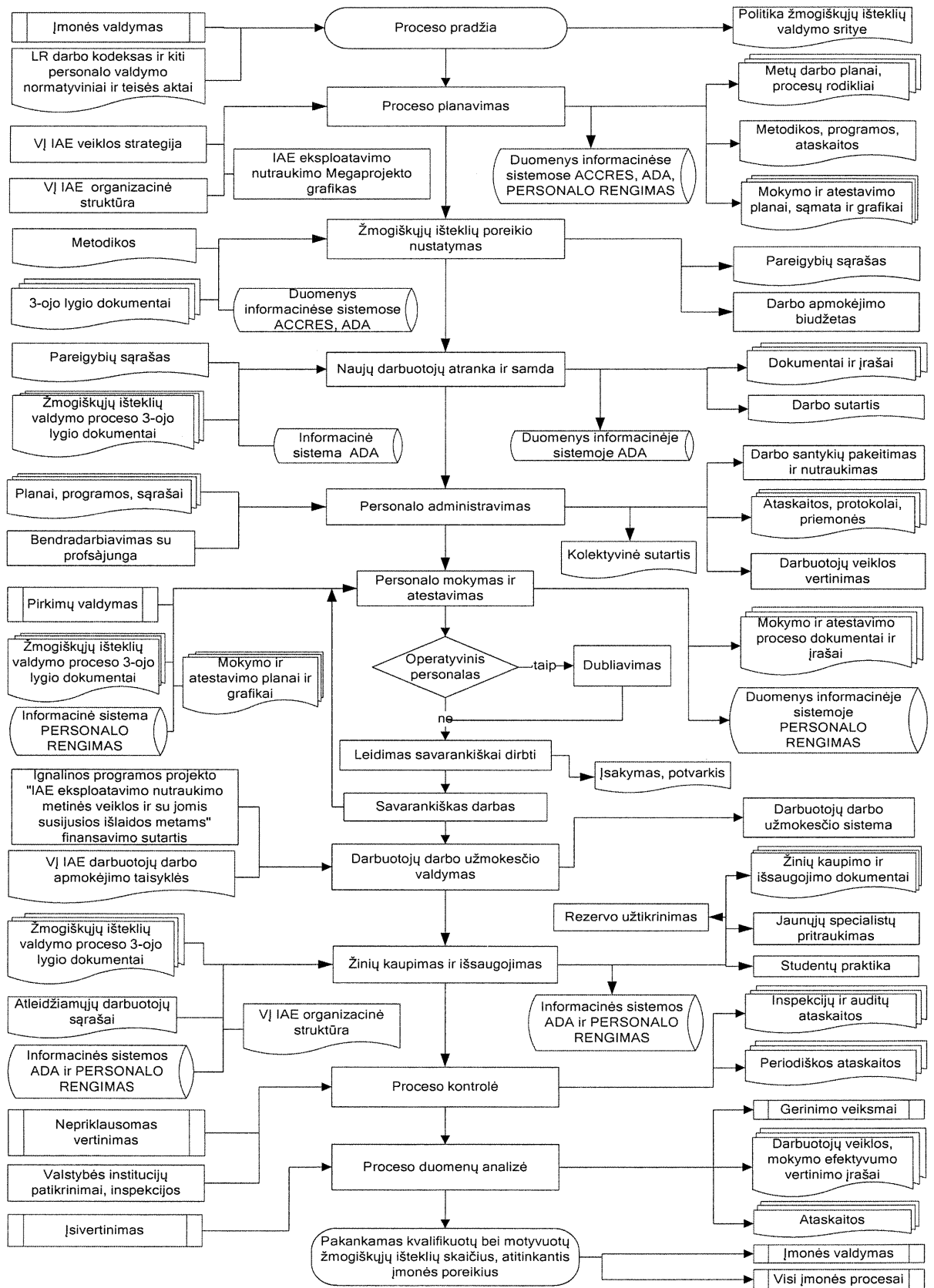
---

SUDERINTA

VATESI

2017- 08 - 14 raštu Nr. (15.2-33)2017-631

**VĮ IAE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESO STRUKTŪRINĖ SCHEMA**



**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESO RODIKLIAI**1. *Rezultatyvumo rodikliai:*

1.1. darbuotojų veiklos metinio vertinimo rodiklis (*vidutinis darbuotojų veiklos vertinimo balas*);

1.2. darbuotojų įsitraukimo (pasitenkinimo) rodiklis (*vidutinė darbuotojų įsitraukimo tyrimo atsakymų reikšmė, koeficientas*);

1.3. vidinių personalo mokymų apimtis (*įmonės viduje apmokytų darbuotojų skaičiaus ir bendro darbuotojų skaičiaus santykis, %*);

1.4. išorinių personalo mokymų apimtis (*už įmonės ribų apmokytų darbuotojų skaičiaus ir bendro darbuotojų skaičiaus santykis, %*).

2. *Efektivumo/Ekonomiškumo rodikliai:*

2.1. Proceso darbo sąnaudos (žm.val.) (*remiantis IAE sąnaudų monitoringo programos duomenimis, pagal veiklos rūšį V3.5*);

2.2. Proceso finansinės sąnaudos (Eur) (*remiantis IAE sąnaudų monitoringo programos duomenimis, pagal veiklos rūšį V3.5*);

2.3. darbuotojų kaita (*atleistų darbuotojų skaičiaus ir vidutinio darbuotojų skaičiaus santykis, %*);

2.4. vidutinio darbuotojų amžiaus pokytis (*vidutinio faktinio darbuotojų amžiaus ir praėjusio laikotarpio vidutinio darbuotojų amžiaus santykis, %*);

2.5. vidutinio darbo užmokesčio pokytis (*einamųjų metų vidutinio darbo užmokesčio ir praėjusių metų vidutinio darbo užmokesčio santykis, %*).

3. *Saugos/Kokybės rodikliai:*

3.1. Neįprastų įvykių, kurių priežastys susijusios su proceso trūkumais, skaičius;

3.2. Nelaimingų atsitikimų darbe, kurių priežastys susijusios su proceso trūkumais, skaičius;

3.3. Pažeidimų ir neatitikimų, nustatytų nepriklausomų vertinimų metu ir kurių priežastys susijusios su proceso trūkumais, skaičius;

3.4. saugai svarbių pareigybių rezervo užpildymo lygis (*atestuotų rezervui eiti saugai svarbias pareigas darbuotojų skaičiaus ir bendro saugai svarbių pareigybių rezervo poreikio santykis, %*);

3.5. įmonės veiklai kritinių darbuotojų pamainos parengimo lygis (*faktinio parengtų kritinių darbuotojų pamainai darbuotojų skaičiaus ir planuojamo parengti kritinių darbuotojų pamainai darbuotojų skaičiaus santykis, %*).



**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESO RIZIKOS**

1. Pokyčiai LR teisės aktų, reglamentuojančių žmogiškųjų išteklių valdymą, reikalavimuose;
  2. Pokyčiai įmonės politikoje žmogiškųjų išteklių valdymo srityje;
  3. Modifikacijų, įskaitant ir organizacinius pokyčius, įgyvendinimas įmonėje;
  4. Sudarytos darbo sąlygos (aplinka, įrankiai bei prietaisai, dokumentai);
  5. Įmonės personalo senėjimas;
  6. Kvalifikuotų jaunų specialistų trūkumas rinkoje;
  7. Ribotos įmonės finansinės galimybės pritraukti kvalifikuotus specialistus ir skatinti darbuotojų motyvaciją (atlyginimai, premijos, socialinis paketas);
  8. Neigiamos bendros tendencijos LR darbo rinkoje (padidėjusi emigracija, kvalifikuotų specialistų koncentracija didžiausiuose šalies miestuose).
-